

## Indústria cultural, desenvolvimento dependente e empresas em rede no Brasil contemporâneo: News, DirecTV, Globo e Abril

Cultural industry, dependent development and network enterprises in contemporary Brazil: News, DirecTV, Globo and Abril

João Martins Ladeira  
[jdladeira@unisin.br](mailto:jdladeira@unisin.br)

Doutor em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

PPG|COM Programa de Pós-Graduação  
COMUNICAÇÃO UFF  
MESTRADO E DOUTORADO

Ao citar este artigo, utilize a seguinte referência bibliográfica

LADEIRA, João Martins. *Indústria cultural, desenvolvimento dependente e empresas em rede no Brasil contemporâneo: News, DirecTV, Globo e Abril*. In: Revista Contracampo, v. 31, n. 1, ed. dezembro-março ano 2014. Niterói: Contracampo, 2014. Págs: 79-100.

DOI: 10.5327/Z22382577201400310663

Enviado em: 06 de jun. de 2014

Aceito em: 27 de set. de 2014

Edição 31/2014  
Transmídiação e cultura participativa

Contracampo

Niterói (RJ), v. 31, n. 1, dez-mar/2014

[www.uff.br/contracampo](http://www.uff.br/contracampo)

e-ISSN 2238-2577

A Revista Contracampo é uma revista eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal Fluminense e tem como objetivo contribuir para a reflexão crítica em torno do campo midiático, atuando como espaço de circulação da pesquisa e do pensamento acadêmico.

## **Resumo**

Este artigo investiga a inserção da indústria cultural brasileira em mercados globais, analisando a adoção de uma trajetória organizacional pautada por um aumento da complexidade possível de descrever por meio da ideia de empresa em rede. Atenta-se para sua relação com o formato de desenvolvimento dependente, princípio estrutural herdado. Por um lado, a lógica da empresa em rede retoma o tema da associação tensa entre capital nacional e internacional, típica ao desenvolvimento dependente. Por outro, a complexidade contemporânea conduz tal tema a outro patamar. Concentra-se atenção nos negócios de televisão segmentada via satélite. A inércia das operações em televisão aberta justifica a escolha em projetos que oferecem, no Brasil, transformações inéditas no controle decisório e acionário.

**Palavras-chave:** cultura; indústria cultural; globalização.

## **Abstract**

This article investigates the insertion of the Brazilian cultural industry in global markets, analyzing the adoption of an organizational trajectory oriented towards the enhancement of complexity possible to describe towards the idea of network enterprises. It focuses on relationship with the logic of dependent development, an inherited structural property. On one hand, the logic of network enterprise brings back the theme of the tense and necessary association between national and international capital, typical to dependent development. On the other, the contemporary complexity leads this subject to a highest degree. The article concentrates attention at the segmented market of satellite television. The inertia of broadcast television justifies this choice in projects that represents, in Brazil, inedited transformations in the decisory and stock control.

**Keywords:** culture; cultural industry; globalization.

## Introdução

**E**ste artigo investiga a estruturação, no Brasil contemporâneo, de trajetórias organizacionais relativas a atividades produtivas operando em sistemas sociais com dimensões globais, integrados em vastos descolamentos tempo-espço (GIDDENS, 1990). Tal esforço contribui com a discussão sobre a diversidade das experiências econômicas, considerando a variabilidade de contextos institucionais como um tema importante de compreender. Visa, assim, entender processos de inovação organizacional, tratando sociologicamente a ação econômica (FLIGSTEIN, 2001). Analisa-se a inserção de uma atividade específica, a indústria cultural brasileira, em projetos de negócios de uma economia informacional, global e em rede (CASTELLS, 1996), concentrando a atenção à televisão segmentada via satélite.

Atenta-se para a inserção desta região semiperiférica em atividades pautadas pela complexidade marcante à modernidade contemporânea (BECK; GIDDENS; LASH, 1994). Historicamente organizada por meio de oligopólios nacionais ou monopólios estatais, a indústria cultural, com ênfase no segmento de televisão, vem se transformando a partir de inovações técnicas e organizacionais das quais os satélites fazem parte. Seja no caso europeu, asiático ou norte-americano, tais negócios se tornam uma oportunidade para constituir um sistema de comunicação com corporações operando de modo associado, em hierarquias de comando capazes de exercer poder de forma renovada e intensificada (PARSONS; FRIEDEN, 1997). Aqui, atenta-se para o papel de tais inovações na reformulação do modelo de desenvolvimento dependente (EVANS, 1979), princípio pelo qual o mercado brasileiro de televisão se estruturou (BOLAÑO, 2004). Tais transformações decorrem de vínculos capazes de produzir oportunidades inéditas para a mudança no controle de propriedade e de decisão na indústria cultural, sem ignorar, todavia, o peso das heranças passadas.

O objeto do artigo, caso paradigmático de tal mudança, será a aquisição internacional da DirecTV pela News, com ênfase às consequências para as operações mantidas por corporações internacionais (DirecTV Brasil e Sky) em associação com empresas locais (Abril e Globo). Para os sócios brasileiros, tal relacionamento implica negociar posições de poder, no interesse de garantir relevância pela exploração de novas oportunidades. Afinal, tais operações, distintas da televisão aberta, vão ser controladas não pelo capital local. A conexão entre parceiros mediante projetos ordenados por redes espelha a complexidade característica a operações globais. A inserção de Globo e Abril nesse projeto implica papéis

restritos diante da centralidade que tentaram ocupar no passado. Contudo, a capacidade de se reposicionar, ausente em outras corporações, ilustra a adequação desses agentes às oportunidades contidas nos instrumentos capazes de reestruturar a vida econômica.

## **Múltiplas modernidades, teoria de estruturação e sociologia econômica**

A discussão teórica deste artigo recorre à ideia de múltiplas modernidades, à teoria da estruturação e à sociologia econômica. Compreender a organização das relações produtivas em nosso país toma parte no esforço de identificar o ordenamento para a modernidade desenvolvido na América Latina, no interesse de entender a posição de países semiperiféricos numa sociedade global (DOMINGUES, 2009). A discussão contribui no trabalho de apreender as distintas leituras institucionais sobre o projeto moderno. Aqui, adquire ênfase o processo dinâmico, responsável por reorganizar as relações estabelecidas. O interesse na renovação de padrões institucionais contrapõe-se à tradição que enxerga o esgotamento da modernidade e a exaustão de suas premissas, ou que identifica um movimento contemporâneo de convergência. Assim, enfatiza-se a diversidade, movimento que demanda o exercício contínuo de reflexividade, reestruturando a ordem progressa e cristalizando novos arranjos (EISENSTADT, 2002).

Atenta-se à reorganização das relações produtivas, com ênfase no legado de nosso país. O tema do desenvolvimento dependente adquire relevância. O processo envolve agentes econômicos nacionais e internacionais em tarefas diferenciadas, atuação complementar que pressupõe constante enfrentamento a fim de ocupar maior espaço no processo de acumulação (EVANS, 1979). Em tal formato, percebe-se um caráter dual, apontando para os limites do industrial brasileiro em realizar as propriedades estruturais marcantes à sua classe (FERNANDES, 1975), chegando mesmo a barrar o desenvolvimento produtivo por meio de instrumentos políticos (CARDOSO, 1964). Recentemente, Domingues (2009) sistematizou tais conclusões em análises voltadas a identificar o aumento da complexidade, possível de perceber em transformações capazes de instituir novas arrumações em diversos níveis da sociedade, e, também, na operação dos mercados.

Desse modo, pretende-se contribuir com o debate sobre a absorção, no Brasil, da reorganização capitalista. Busca-se, pela teoria da estruturação, entender o processo de

integração de sistemas sociais de dimensão global, marcados pelo intenso descolamento tempo-espaço, com ênfase nas relações travadas nos mercados contemporâneos (GIDDENS, 1990). Concentra-se nos elementos de mediação e em sua apropriação por agentes lotados em organizações com capacidade concentrada para administrar recursos (GIDDENS, 1979). Atenta-se a firmas, organizações de caráter racional-legal capazes de produzir autorregulação reflexiva em atividades economicamente relevantes ou economicamente condicionadas.

Aqui, associa-se a discussão sobre os limites do dualismo agência-estrutura com o debate sobre a ação econômica. Pressupõe-se dualidade na relação entre ambos: regras e recursos da estrutura, localizadas fora do tempo e do espaço, surgem como meio e fim para a ação, atualizando-se na dimensão concreta. Desafio à teoria social contemporânea, compreender a constituição da vida social mediante essa perspectiva tornou-se tema de esforços variados. A contribuição de Giddens (1979), em específico, visa abandonar o subjetivismo da autoconsciência e o tratamento objetivista da realidade. Na tentativa de superar os limites do estruturalismo, entende-se a reprodução da estrutura não como um mecanismo interno ou um movimento automático ou inconsciente. A manutenção ou transformação de propriedades estabelecidas depende da agência, tomando, ambos, elementos que supõem um ao outro, e não conceitos em oposição.

Ao discutir sociologia econômica, tal preocupação se mostra importante. A contraposição sociológica à economia se organizou pela crítica ao agente racional maximizador. A economia apresentou “leis” capazes de descrever a realidade de forma objetivista. A crítica se deu de diversas formas. Considerar as relações pontuais dos agentes, abandonando a noção de custos de transação, foi uma opção (GRANOVETTER, 1985). Outra esteve em focar não apenas limites conceituais da ciência econômica, mas também a impossibilidade de apreender objetos empíricos (ZELIZER, 1994). Trata-se, todavia, de uma postura negativa, indicando aquilo que a teoria econômica não poderia empreender. Superar tal visada demanda considerar questões teóricas (BECKERT, 1996). Os trabalhos de Swedberg (1998), centrado na obra de Weber, e de Steiner (2010), na de Durkheim, exemplificam o interesse. Investigações baseadas na discussão teórica contemporânea parecem úteis, tornando a questão agência/estrutura tema a considerar.

Atenta-se para o conceito de poder, capacidade não voluntarista e não estrutural característica à ação e relevante no fluxo contínuo entre agência e estrutura. A ideia se torna central para analisar as firmas de interesse e o modelo brasileiro de desenvolvimento.

Habilidade exercida por meio do manuseio dos recursos disponíveis, o poder se relaciona à integração sistêmica, produção de laços sociais recíprocos e regulares em interações descoladas no tempo-espaço. Para a teoria da estruturação, o problema da ordem consiste em produzir continuidade para a vida social a partir da rotinização de relacionamentos que prescindem da discursividade. Ao encarar recursos autoritativos ou alocativos como instrumentos acionados no processo de mediação, investigar a integração sistêmica da sociedade global remete ao desafio de empreender uma análise estratégica sobre a reorganização dos sistemas sociais, com ênfase no conhecimento sobre as regras e os recursos disponíveis e os meios de utilizá-los.

Assim, compreende-se a modernidade contemporânea não como resultado da acomodação automática de estruturas em transformação em razão de sua própria lógica, mas sim como decorrência de ações em fluxo. Em uma contribuição pontual, Fligstein (2001) atentou à produção de estabilidade para a organização industrial, obtida a partir do mimetismo executado pelos múltiplos envolvidos nos relacionamentos, na busca por reproduzir soluções previamente afirmadas por atores com maior controle sobre recursos. Aqui, retoma-se essa estruturação de formatos para obter integração sistêmica pela ideia de Castells (1996) de empresa em rede. Solução capaz de romper os enclaves de uma organização industrial já madura e superar a crise mundial após o encerramento do ciclo de crescimento do pós-guerra, as redes conectam atividades dispersas em vastas regiões, estruturando a economia em tempo real. Adotada em setores-chave, difunde-se progressivamente para segmentos diversos, entre eles, a indústria cultural.

Tais corporações se organizam a partir de projetos de negócios, unidade operacional reprogramável de uma economia cuja característica reside em conectar/desconectar parceiros temporários em cooperações abertas à transformação. Dois traços são relevantes nas alianças estratégicas corporativas. O primeiro trata da associação entre empreendimentos de grande porte, conectados a fim de obter habilidades inexistentes em firmas isoladas. O segundo versa sobre a crise do empreendimento econômico de múltiplas unidades, sem defender o aumento de importância da pequena e média empresa. O tema reside não no tamanho da corporação, mas na habilidade de utilizar os recursos das redes, numa forma organizacional baseada não na integração vertical, mas na conexão entre firmas de tamanho diverso.

Assim, investiga-se o relacionamento entre o modelo de empresa em rede e o formato de desenvolvimento dependente. A primeira categoria lida com a necessária associação entre diferentes tipos de capitais. Tal relação não é estranha ao segundo conceito. Na verdade, o desenvolvimento dependente pode ser considerado uma rede de menor complexidade. Porém, as especificidades do tempo presente conduzem a um cenário no qual regiões centrais e semiperiféricas operam em tempo real, em uma situação difícil de imaginar anteriormente. Esses traços distinguem tal experiência do legado progresso do mercado brasileiro de televisão. Não mais fechados em razão de benefícios políticos capazes de impor limites ao processo de acumulação, sua reconstituição envolve negócios com diferentes linhas de atuação, possíveis de observar nas interações entre DirecTV, News, Globo e Abril.

### **News e DirecTV: projetos de negócios para televisão via satélite**

A DirecTV foi central para instituir, nos EUA, atividades de televisão via satélite distintas dos sistemas de recepção capazes de, ao se conectar a estações terrestres, colaborar com a infraestrutura que ampliava desde os anos 70 a extensão dos serviços de cabo (PARSONS; FRIEDEN, 1997). Equipamentos capazes de distribuir conteúdo para residências permitem estruturar uma experiência distinta, identificada como *Direct Broadcast Satellite* (DBS). Consequência do envolvimento da General Motors com a indústria cultural, na tentativa de diversificar atividades e atuar em segmentos distintos de sua competência central, a DirecTV decorre da compra da Hughes Aircraft pelo valor estimado de US\$ 5,1 bi, em um negócio concluído em 12/1985 (CULLITON, 1985)<sup>1</sup>.

O projeto começa a instituir as redes necessárias por meio do licenciamento de conteúdo de estúdios de cinema e de redes de cabo, por um lado, e da conexão com parceiros capazes de complementar a atividade, por outro. A partir de uma opção conservadora — a mercadoria a instituir tal mercado serão os arquivos da indústria

---

<sup>1</sup> Outro operador, a PrimeStar, resultado da aliança entre nove empresas de comunicação, associadas à GE American Communications, operação de satélites mantida pela General Electric, havia iniciado suas atividades em 10/1991 (THOMPSON, 1991).

cinematográfica e o conteúdos de redes de cabo, já conhecidos pelo público – gasta-se os anos de 1993 e 1994 obtendo-se licenciamento com subdivisões de corporações de comunicação<sup>2</sup>.

Vê-se a complexidade das redes nos contratos estabelecidos pela DirecTV com seus parceiros. Fonte relevante de financiamento para a DirecTV, o vínculo com a United States Satellite Broadcasting (USSB), em 06/1991, renderia US\$ 150 milhões em troca de 5 dos 16 transmissores do satélite ainda não produzido pela Hughes, a qual manterá os 11 restantes (“Direct Broadcast Satellite Receiving...”, 1992). Serviços de dois concorrentes seriam oferecidos através da mesma infraestrutura física, controlada por um deles. O papel da USSB no projeto adquire maior relevância após obter, em 03/1993, contratos com redes de televisão a cabo de propriedade da Time Warner e Viacom (THOMPSON, 1993).

A rede envolve a conexão entre operações grandes e médias. A DirecTV mantém a competência central de operar os satélites. De resto, a Thomson manufatura e comercializa o equipamento para recepção e decodificação de sinal, e a News Datacom, subsidiária da News voltada à segurança digital, oferece o sistema para proteção e controle de acesso à programação. Ambos os acordos vão ser fechados em 02/1992 (“Hughes Selects Thomson...”, 1992). A DEC fornece *hardware* e NCC, *software* para o sistema de cobrança em contratos de 08/1992 (“Digital and NCC Selected...”, 1992). A MATRIX Marketing, subsidiária de Cincinnati Bell, garante apoio telefônico a usuários a partir de 09/1992 (“Matrix Marketing Selected...”, 1992).

O primeiro satélite, lançado em 12/1993, permite dar início à venda de serviço em 1994 (“DirecTV(TM) Successfully Launches...”, 1994; “New Era in Home...”, 1993). Após instituir tal atividade, começam a operar as propriedades estruturais caras à lógica do sistema capitalista. A partir de 1998, inicia-se nos EUA um processo de concentração do

---

<sup>2</sup> Paramount Communications e Disney-ABC em 01/1993; Sony Pictures Entertainment em 04/1993; Turner Broadcasting System, Gaylord Entertainment Co. e Christian Broadcasting Network em 05/1993; Discovery Networks, Time Warner, National Cable Satellite Corporation em 06/1993; Universal MCA em 07/1993; Landmark Communications Inc e Playboy Enterprises Inc em 11/1993; ESPN em 01/1994; Bloomberg em 02/1994 (“DirecTV(TM) Expands Programming...”, 1993; “DirecTV(TM) Signs Next...”, 1993; “DirecTV(TM) Signs Programming...”, 1993; “DirecTV(TM) Signs Third...”, 1993; “DirecTV(TM) To Carry...”, 1994; “ESPN Joins DirecTV(TM)...”, 1994; “Major Cable Programmers...”, 1993; “Paramount Pictures Signs...”, 1993; “Sony Pictures Entertainment...”, 1993)

DBS. Uma abordagem centrada na teoria da estruturação não se contenta em identificar o desdobramento da realidade como consequência de forças econômicas: seu interesse reside em perceber como tais possibilidades se ordenam a partir da ação reflexiva dos agentes. Tal sucessão de compras decorre da linha de interação voltada a instituir um único operador de grandes dimensões nos EUA, concentrando a competência central de controlar acordos de licenciamento de conteúdo e infraestrutura de transmissão.

As contradições no relacionamento entre DirecTV e USSB se encerram com a aquisição, em 12/1998, de 51% da USSB por US\$ 1,3 bilhões, em dinheiro e ações da GM. Obter acesso ao conteúdo licenciado para a USSB e simplificar a operação conjunta motivam a aquisição. O formato pregresso de operação gerava gastos administrativos pela obrigação de os consumidores realizarem dois contratos e pagamentos mensais. Consolidar os clientes surgia como um objetivo secundário. A USSB possuía 2 milhões de assinantes e a DirecTV, 4,3 milhões, mas ao fim da aquisição a segunda corporação adiciona apenas 200 mil clientes (FARHI, 1998; FCC, 1999).

A compra da PrimeStar, em 01/1999, indica a primeira oportunidade real de consolidar o setor. A transação de US\$ 1,82 bilhões, US\$ 1,6 bilhões em dinheiro e US\$ 220 milhões em ações da GM, previa a aquisição de 2,3 milhões de assinantes após solucionar questões técnicas. Garantia o acesso a 11 licenças para a alocação de frequências de alta capacidade e dois satélites aptos a transmitir para o equipamento próprio à DirecTV. A motivação para o acordo reside nas dívidas acumuladas e na impossibilidade, por restrições regulatórias, de negociar com parceiros e prover a ampliação de sua infraestrutura (FABRIKANT, 1999; HOGAN, 1999). O único concorrente permanece sendo a EchoStar, com aproximadamente 2 milhões de assinantes.

O passo seguinte se torna a fusão de ambas as corporações. Em 11/2001, tenta-se associar suas atividades. Contudo, o órgão regulador impede a operação em 10/2002 (FCC, 2002a). A EchoStar, com atividades em DBS desde 1994, era parte de um grupo diversificado, agindo na distribuição de programação e no desenvolvimento e manufatura de equipamentos para satélite, além de sua comercialização e assistência.

Executa-se sua estreia com grandes expectativas, ilustradas pelas operações financeiras arrojadas. Obrigações contratadas em 06/1994 lhe rendem US\$ 335 milhões, com taxas de juros indicativas da agressividade do contrato.

Em 1999, no vencimento da operação, o total, baseado em avaliações sobre o valor futuro da empresa, seria de US\$ 632 milhões (“Echostar Communications Corporation...”, 1994; HIGGINS, 1994)<sup>3</sup>.

Interromper a fusão entre DirecTV e EchoStar decorre do entendimento do órgão regulador sobre o risco concorrencial da operação. No debate jurídico, ambas as corporações argumentam sobre a importância da concentração como instrumento para enfrentar negócios de cabo. Todavia, segundo as expectativas de interesse público responsáveis por legitimar as ações da FCC, o acordo não somente reduziria o total de empreendimentos de televisão em geral, mas criaria um monopólio no segmento de satélite. DirecTV e EchoStar propõem que sua associação implicaria o uso mais racional das frequências controladas por ambas, mas a Comissão contra-argumenta que se poderia obter tais benefícios de outro modo. A avaliação considera o ônus de uma corporação que praticamente reuniria toda a estrutura de comercialização de satélites nos EUA (FCC, 2002b).

Em decorrência de características específicas, a instrumentalização econômica da cultura por meio de sistemas de comunicação depende de decisões legais que permitam aos empreendimentos envolvidos a possibilidade de operar. Tais resoluções se guiam pelas normas antitruste, mas sua legitimidade remete ao interesse público da liberdade de expressão. Atentar ao tema surge como imperativo do qual nenhum empreendimento pode escapar. Estruturar tal mercado ou transformar o controle sobre recursos, como em uma fusão capaz de reorganizar atividades econômicas, depende de argumentos não econômicos baseados em evidências sobre os possíveis benefícios para a sociedade como um todo. A problemática EchoStar-DirecTV diz respeito aos EUA, mas tais questões serão retomadas no caso Sky-DirecTV, no qual a dimensão política aponta para semelhantes desdobramentos.

Por fim, a linha de ação de DirecTV se choca com aquela nutrida pela News, voltada a organizar não apenas um mercado nacional, mas a ordenar um empreendimento global de satélites. Enquanto a DirecTV agia nos EUA, a News se esforçava por atuar em regiões distintas do globo. Europa e Ásia seriam seus locais iniciais de atuação. Desde 1989, a corporação opera um serviço de televisão por satélite na Grã-Bretanha, o Sky Television,

---

<sup>3</sup> Não apenas as aquisições bem ou mal-sucedidas entre DirecTV-USSB, PrimeStar-EchoStar representam tal estruturação. Entre 03/1997 e 05/1997, EchoStar e News tentam se fundir num acordo incapaz de se manter. Era a primeira tentativa da News de entrar no mercado de satélite norte-americano, estabelecendo o serviço conhecido como American Sky Broadcasting (ASkyB), em aliança com a MCI, num acordo previsto em US\$ 1,7 bilhões (BURGI, 1997; GIBBONS, 1997).

distribuído por meio de equipamentos da Société Européenne des Satellites (ELLOWITZ, 1991). Após a compra, em 11/1990, de um negócio pré-existente, renomeia-se a opera o de British Sky Broadcasting (BSkyB). O serviço mantido na Ásia, o Star TV, constitui-se, por sua vez, o resultado da compra, em 07/1993, de 63,6% de a es por US\$ 525 milhões. Sediado em Hong Kong, transmite em h ndi, inglês e mandarim, com forte atua o na China, Taiwan e  ndia (ARSENAULT; CASTELLS, 2008; D'ARMA, 2011).

News e Hughes afirmam linhas distintas de coordena o para os recursos presentes. Atuando a partir de redes, News esforça-se por afirmar sua interven o global por intermédio de atividades diversificadas e da conexão entre a capacidade de produ o e de distribui o (CASTELLS, 2009). A fim de expandir suas opera es de satélites no centro, anuncia a aquisi o de 34% da DirecTV em 04/2003, um negócio concluído nos EUA em 12/2003. A transa o separa Hughes e GM, tornando-a uma corpora o independente. Tr s fundos de benefícios para trabalhadores mant m 20% das a es; o público, 46% (FCC, 2003, 2004). Atuar nos EUA implica, todavia, uma oportunidade não prioritária: a união das atividades mantidas por ambas na América Latina e, mais especificamente, no Brasil.

### **Sky e DirecTV Brasil: consequências locais da fusão internacional**

No começo dos anos 1990, a Globo inicia a venda de canais via satélite, diversificando suas atividades. A empresa tenta, então, conduzir tal projeto como um empreendimento próprio. Em 1994, a Abril segue a mesma linha (POSSEBON, 2009, p. 80-83). Não há novidade em negócios de televisão controlados pelo capital nacional. Todavia, diante de inova es técnicas e elevados custos, a conexão com parceiros internacionais por meio de alianças estratégicas se mostrar , desde o primeiro momento, indispensável. Também não existe nada novo em corpora es da semiperiferia associadas com o capital internacional. Contudo, essa associa o entre capitais de origens distintas, característica ao desenvolvimento dependente, adquire contemporaneamente o formato das opera es em rede, com especificidades relevantes.

Na defini o de desenvolvimento dependente, ocupam lugar central os arranjos de embate ou concilia o entre capital nacional e internacional. Visando ao controle de mercado, duas estratégias se mostraram historicamente essenciais: o gerenciamento

de relações de comércio ou o domínio sobre inovações tecnológicas (EVANS, 1979, p. 96-148). Tais traços não estão ausentes nos empreendimentos de televisão via satélite, embora contenham importantes diferenças. Decerto, a conexão com parceiros regionais garante às corporações internacionais recursos difíceis de controlar. Do mesmo modo, o acesso à inovação, centralizada por sócios estrangeiros, representa um recurso alocativo essencial para os capitalistas nacionais. Contudo, a organização em rede complementa o modelo de desenvolvimento dependente, com relações mais conciliatórias entre os envolvidos. O projeto define responsabilidades pontuais para ambas as partes, reduzindo a chance de enfrentamento aberto. O caráter administrado da relação se torna evidente. Assim, a incapacidade de o capital nacional cumprir seu papel na associação, traço claro a partir de certo momento, deve-se menos à luta com sócios internacionais e mais à própria inabilidade das corporações brasileiras em conduzir suas atividades.

Desse ponto de vista, as ações de News e DirecTV guardam intensas semelhanças. Sua atuação ilustra a estratégia sincronizada de, contando com a flexibilidade de conexão e desconexão de parceiros, participar em mercados latino-americanos. No primeiro momento, os sócios locais vão ser majoritários em ambos os casos. Para as corporações internacionais, surge a possibilidade de atuar na América Latina mantendo sua independência. Para os capitalistas brasileiros, oferece-se a chance de se conectar a redes de vasta dimensão.

No Brasil, a Sky começa, em 10/1996, como acordo entre Globo (com 54% da operação), News (36%) e Liberty (10%). Iniciativa semelhante se tenta no México, pela associação entre Televisa (60%), News (30%) e Liberty (10%). Uma corporação construída nos EUA administra o negócio (TASCA, 1997). Por sua vez, a DirecTV Latin America volta-se a alcançar todos os países da região, num impulso de internacionalização iniciado logo após a estreia no mercado norte-americano. Emula-se a estratégia de uma aliança nos EUA, negociando acordos locais. No centro, reparte-se a propriedade entre Hughes, Cisneros, TVA e Multivisión, num acordo iniciado em 04/1995. Observam-se os resultados após o lançamento de um satélite direcionado para México, América Central, América do Sul e Caribe em 12/1995 (“Atlas Rocket Successfully...”, 1995; “Industry Leaders Introduce...”, 1995).

Todavia, o arranjo teria curta duração. Conduzir tais projetos se transforma em atividade difícil para os sócios regionais. Pressões financeiras os obrigam a renegociar posições. A solução se torna ampliar a participação de News e DirecTV nas operações

latino-americanas. As atividades da DirecTV, iniciadas no Brasil em 08/1996, seguem controladas pela TVA até 12/1998. Na ocasião, Hughes e Cisneros adquirem, cada um, 12,5% das ações, deixando o antigo sócio com 75% do total. Tal renegociação não será específica ao sócio brasileiro. Em 10/1998, a Multivision vende sua participação latino-americana para a DirecTV e reduz, no México, sua quota de 85 para 51%. Entre 06/1999 e 07/1999, a TVA negocia sua parte da operação na América Latina, abandonando, no mesmo momento, o empreendimento brasileiro (BUSTOS, 1999; “Latin American DTH...”, 1998).

No início da década de 2000, expectativas superdimensionadas sobre o potencial desses mercados levaram ambas a reunir intensas dívidas. O histórico dos investimentos ilustra o ponto. Em 2000, a DirecTV Latin America acorda direitos para a transmissão da Copa do Mundo de 2002 e 2006. O contrato de US\$ 400 milhões envolve concessões de rádio e televisão na Argentina, Chile, Colômbia, México, Uruguai e Venezuela. A transação também se refere ao Campeonato Mundial de Futebol Sub-17 e Sub-20, à Copa das Confederações de 2005 e à Copa do Mundo feminina de 2003, indicando a dimensão das expectativas (“DirecTV(TM) Acquires Exclusive...”, 2000). Os investimentos totais resultam em dívidas de US\$ 1,47 milhões, mais de 90% com a própria Hughes. Novamente, apenas a corporação do centro se mostra capaz de arcar com tais inversões.

Em 01/2003, a DirecTV Latin America abre diálogo com fornecedores, programadores e associados, na expectativa de reduzir custos, indicando a possibilidade de apelar para a reestruturação. Entre 2001 e 2002, a operação havia apresentado resultados insatisfatórios. A interpretação da corporação remete à instabilidade econômica da região, culpando a desvalorização das moedas e os custos dos contratos. Como consequência, a compreensão que orienta o agente volta-se à necessidade de reduzir gastos administrativos, eliminar atividades não críticas, diminuir os custos de aquisição de clientes e aumentar o ritmo de obtenção de assinaturas (CHAPMAN, 2003). Por fim, a DirecTV Latin America apresenta, em 03/2003, pedido de reorganização à Corte de Falência de Delaware (“DirecTV Latin America, LLC Files...”, 2003).

Os altos custos também seriam percebidos pela Sky. Até 06/2003, os gastos com infraestrutura levam a dívidas de US\$ 854 milhões, a News arcando com US\$ 200 milhões (CADE, 2004, p. 7-8). No Brasil, a compra da DirecTV pela News se associa à oportunidade de reposicionamento dos sócios locais. O anúncio oficial sobre a fusão de ambas na América Latina vem em 10/2004. Mais uma vez, os sócios regionais vão reduzir sua participação.

Na ocasião, Cisneros diminui sua quota na DirecTV Latin America ao mesmo tempo em que a Globo abandona a atividade da Sky em outros países da região (POSSEBON, 2009, p. 215). Ao fim, os capitais nacionais terminam com uma relevância menor no controle de insumos centrais, participando apenas em instâncias pontuais do projeto.

As consequências de tal acordo expõem a complexidade do modelo de rede diante de heranças estruturadas mediante o formato de desenvolvimento dependente. A problemática começa pela característica peculiar à América Latina: o fato de, nesta região, News e DirecTV competirem em vez de se complementarem. O impacto de tal traço se torna visível no imprescindível debate regulatório. O envolvimento de diversos sócios em empreendimentos distintos transforma a discussão numa nova negociação jurídica. Em nosso país, a fusão surge não como desdobramento automático da operação executada no centro, tornando obrigatórias novas negociações.

Se no caso internacional estava em jogo o controle da DirecTV por meio da aquisição de uma participação majoritária, no Brasil, todos os recursos da empresa de satélite vão se tornar propriedade da News, com envolvimento da Globo. Em nosso país, o debate remonta à participação da News em outro projeto (a própria Sky) e à conexão da Globo a outras atividades no mercado de assinatura. Por um lado, a intervenção jurídica retoma questões usuais de concentração e concorrência; por outro, apresenta qualidades especiais. No Brasil, as avaliações conduzidas pelas agências reguladoras, Anatel e Cade, decorrem da natureza da aliança estratégica em face de características próprias à trajetória brasileira, espelhando dinâmicas caras à estrutura legada para a operação do capitalismo em nosso país.

A discussão legal envolve dois Atos de Concentração, apresentados em momentos distintos. O primeiro, introduzido em 05/2003, repercute a decisão tomada no exterior, referindo-se ao acordo entre News, Hughes e GM (CADE, 2003). O segundo, de 10/2004, refere-se também à corporação brasileira (CADE, 2004). Introduzir o debate sobre a participação do capital nacional, definindo a linha que organiza as interações em pauta, torna-se a principal distinção entre ambos. Compreender tal processo implica identificar os agentes envolvidos. No processo, ocupa lugar central a intervenção da NeoTV, associação de empresas de TV paga que negocia direitos de programação para seus associados. Argumentando sobre os riscos de tratamento diferenciado no licenciamento de conteúdo para corporações concorrentes, a entidade apresenta, em

10/2003, uma medida cautelar<sup>4</sup>. O documento torna-se central para definir a linha a partir da qual a interação se organiza.

Dois temas estão em discussão. O primeiro diz respeito ao mercado relevante, na tentativa de decidir se consiste apenas nos negócios de satélite ou de TV paga em geral. News, Hughes e Globo defendem a segunda alternativa, enquanto a NeoTV argumenta pela primeira. Neste último caso, a parcela controlada pelo novo negócio seria de 97%; no anterior, de 34% (PRADO, 2006, p. 30). São temas usuais de regulação. Todavia, essa discussão se conecta ao segundo problema: a participação da Globo no licenciamento de programação. Em tal segmento, merecem destaque Net Brasil e NeoTV. Ambas desempenham papéis semelhantes. Todavia, a NeoTV serve como intermediária para um conjunto de associadas que readquire conteúdo, enquanto a Net Brasil se volta apenas às empresas da Globo (SEAC, 2003, p. 19).

Tal discussão introduz o debate sobre a organização industrial do mercado de televisão de assinatura, tema ausente na linha inicial de interação. Em 11/2005, a Anatel concede, no Brasil, anuência prévia à reorganização entre capital nacional e internacional, com ênfase no tema do licenciamento de conteúdo, repercutindo a questão publicamente proposta (ANATEL, 2005). A aprovação pelo Cade ocorre em 05/2006 e a finalização da fusão, em 08/2006 (PRADO, 2006). O acordo envolve a aquisição, pela News, de 13,7% das ações então controladas pela Globo, consequência da decisão da corporação brasileira em concentrar-se na competência estratégica de programação (CADE, 2004).

Tal arranjo teria, porém, duração limitada. Em 02/2008, a Liberty compra a participação de News nos EUA, em um negócio que obriga os envolvidos a remodelar operações cruzadas. De um lado, a News abre mão de sua parte na DirecTV. De outro, a Liberty retorna sua parcela da News. Os 16,3% da News de propriedade da Liberty seriam trocados pelos 34% da DirecTV detidos pela primeira, além de três redes regionais de esportes e US\$ 465 milhões (“Liberty Media Completes...”, 2008). Ao fim da transação, a Liberty passaria a ter 40,4% da DirecTV, tornando-se o maior acionista (FCC, 2008).

Exercendo o direito de ampliar sua participação, previsto já no acordo de 2004, a DirecTV adquire, em 12/2010, 19% da quota do sócio brasileiro por US\$ 604,8 milhões.

---

<sup>4</sup> Um segundo documento do mesmo tipo seria apresentado em 01/2006. Na ocasião, tal discussão envolveria especificamente os canais esportivos.

A Globo, porém, continuaria a atuar na programação do serviço e na produção de conteúdo. Proprietária, anteriormente, de 26% das ações da operação de satélite, a corporação brasileira passaria a ter apenas 7% do total, contra 93% da DirecTV. A decisão que permitiu tal ajuste previa a possibilidade dos papéis restantes serem comprados até 2014 (VALOR ECONÔMICO, 2010).

A entrada ou saída de parceiros, a renegociação de prioridades e de papéis, a associação entre corporações com diversas competências e a globalização da propriedade econômica ocorrem, aqui, por meio de arranjos capazes de utilizar as capacidades de conexão e desconexão contidas nas empresas em redes. Tais movimentações representam um momento novo para o mercado brasileiro de televisão. Pela primeira vez, permite-se a corporações internacionais controlarem operações de TV. Surgido no início dos anos 90 como uma tentativa de grupos tradicionais diversificarem operações, o segmento se torna atividade a qual empresas oriundas do cenário de desenvolvimento dependente não conseguem controlar.

Duas corporações distintas extraem resultados diferentes das possibilidades contidas na lógica das redes. A saída da TVA do projeto DirecTV a impede de ocupar posição semelhante à exercida pela Globo como programador. Os agentes capazes de manter relevância foram aqueles hábeis no manuseio das redes e das possibilidades que contêm para a estruturação de mercados, sem desconsiderar os princípios estruturais caros ao sistema social em que atuam. O caso brasileiro representa a perda de relevância de um modelo progressivo, aparentemente inexpugnável, que utiliza novas lógicas organizacionais para remodelar seu poder. Percebe-se a constituição de um mercado que busca se estruturar no âmbito de um processo de globalização no qual o Brasil ocupa lugar contraditório e, ao mesmo tempo, complexo.

## Conclusão

Este artigo discutiu a constituição de mercados para televisão via satélite no Brasil, sua relação com o princípio estrutural do desenvolvimento dependente e sua reorganização segundo o padrão de empresa em rede. Ao observar a diversidade de experiências envolvidas no modelo de rede, torna-se difícil imaginar alguma convergência

institucional para tal formato de organização industrial. Assim, a busca por soluções locais a fim de coordenar a complexidade característica à fase contemporânea da modernidade torna importante observar investidas como as operações de satélite aqui analisadas. Analisar alternativas construídas em regiões semiperiféricas representa uma oportunidade relevante de pôr em foco tal variabilidade de soluções, dada a dificuldade de exportar o formato de empresa em rede do mesmo modo que se havia feito, em outro momento da sociedade industrial, com a corporação verticalmente integrada.

Compreender o peso da ação estratégica implica perceber como seu caráter situado (e não conjuntos de “leis” ou de determinações funcionais) permite instituir tais relações. A ênfase recai na capacidade dos envolvidos em organizar reflexivamente a vida social. O interesse deste trabalho residiu em observar como tais relacionamentos tomam parte na constituição de temas mais amplos, como os modelos de desenvolvimento. Tentou-se pensar, a partir de iniciativas, entre as quais o caso Sky-DirecTV toma parte, a chance de reformulação para o formato de desenvolvimento dependente. No passado, essa lógica pressupunha uma relação entre capitalistas de tipo variado. Seus elos, naquele momento, apresentavam menor complexidade em comparação àqueles que a empresa em rede contemporânea pretende formar. Assim, amplia-se um formato não desconhecido em países que organizaram sua industrialização por meio da conexão entre personagens em relações de disputa pela centralidade no processo de acumulação.

A dificuldade de alguns dos envolvidos em arcar com seu papel surge como tema decisivo desta discussão. Diante de um processo de divisão do trabalho capaz de exigir dos envolvidos um tipo de ação difícil, para eles, de arcar, as associações discutidas terminam frustradas pela incapacidade dos sócios nacionais em administrar suas tarefas na rede e se envolver de forma protagonista. Contrário ao plano inicial, a substituição de Abril e a realocação de Globo aumenta a participação do capital internacional. O sócio nacional capaz de persistir no projeto se transforma em programador, abandonando a participação majoritária em razão da necessidade por inversões significativas. Com isso, passa a dispor de menor envolvimento na elaboração de redes globais. Tal resultado pode significar outro tipo de dependência, mais grave que a experiência pregressa. O controle sobre as complexidades inerentes à lógica de rede torna-se questão relevante de considerar para o Brasil do futuro. Afinal, uma posição de pouca relevância pode representar um novo enclave diante das demandas da modernidade contemporânea.

## Referências

ANATEL. *Anatel dá anuência prévia à fusão Sky/DirecTV*. Brasília: Agência Nacional de Telecomunicações, 18 nov. 2005. Disponível em: <[http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=115066&assuntoPublicacao=Anatel%20d%E1%20anu%Eancia%20pr%E9via%20%E0%20fus%E3o%20Sky/DirecTV%20%20&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=biblioteca/releases/2005/release\\_18\\_11\\_2005r11.pdf](http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=115066&assuntoPublicacao=Anatel%20d%E1%20anu%Eancia%20pr%E9via%20%E0%20fus%E3o%20Sky/DirecTV%20%20&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=biblioteca/releases/2005/release_18_11_2005r11.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2010.

ARSENAULT, Amelia; CASTELLS, Manuel. Switching Power: Rupert Murdoch and the Global Business of Media Politics A Sociological Analysis. *International Sociology*, v. 23, n. 4, p. 488-513, 2008.

Atlas Rocket Successfully Launches TV Broadcast Satellite for Hughes. *PR Newswire*, 15 dez. 1995.

BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. *Modernização reflexiva: Política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo: Unesp, 1994.

BECKERT, Jens. What is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. *Theory and Society*, v. 25, n. 6, p. 803-840, 1996.

BOLAÑO, César. *mercado brasileiro de televisão*. São Paulo: Educ, 2004.

BURGI, Michael. Loot sky walkers: News Corp., EchoStar link for \$1.5 billion-plus DBS venture. *Mediaweek*, v. 7, n. 9, p. 9+, 3 mar. 1997.

BUSTOS, Sergio Rolando. Out of Orbit. *Latin Trade*, v. 7, n. 8, p. 10, ago. 1999.

CADE. *Ato de Concentração nº 53500.002423/2003 (General Motors Corporation, Hughes Electronics Corporation e The News Corporation Limited)*. Brasília: Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 5 maio 2003.

CADE. *Ato de Concentração nº 53500.029160/2004 (Globo Comunicações e Participações S/A, The DIRECTV Group, Inc e The News Corporation Limited)*. Brasília: Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 29 out. 2004.

CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário, Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil*. São Paulo: Difel, 1964.

CASTELLS, Manuel. *The Rise of the Network Society*. 2. ed. Malden: Wiley-Blackwell, 1996.

CASTELLS, Manuel. *Communication Power*. New York: Oxford University Press, 2009.

CHAPMAN, Peter. *DirecTV Latin America Bankruptcy News*. Washington, D.C.: Bankruptcy Creditors' Service, 19 mar. 2003. Disponível em: <<http://www.bankrupt.com/directvla.txt>>. Acesso em: 29 ago. 2012.

CULLITON, Barbara. GM buys Hughes for \$5 billion. *Science*, v. 228, p. 1414, 1985.

D'ARMA, Alessandro. Global media, business and politics A comparative analysis of News Corporation's strategy in Italy and the UK. *International Communication Gazette*, v. 73, n. 8, p. 670-684, 2011.

Digital and NCC Selected to Provide Nationwide Billing System for DirecTV. *PR Newswire*, 13 ago. 1992.

Direct Broadcast Satellite Receiving System Announced. *PR Newswire*, 3 fev. 1992.

DirecTV Latin America, LLC Files Voluntary Petition for Chapter 11 Reorganization in U.S. DirecTV(TM) Service Will Continue as Normal Across Latin America. *PR Newswire*, 18 mar. 2003.

DirecTV(TM) Acquires Exclusive Broadcast Rights in Latin America for 2002 And 2006 FIFA World Cup Competitions. *PR Newswire*, 19 dez. 2000.

DirecTV(TM) Expands Programming Line-Up: Court TV, The Weather Channel, Playboy TV, The Golf Channel, The Travel Channel. *PR Newswire*, 16 nov. 1993.

DirecTV(TM) Signs Next Wave of Cable Networks; The Discovery Channel, The Learning Channel, C-Span, And E! Join Programming Lineup. *PR Newswire*, 3 jun. 1993.

DirecTV(TM) Signs Programming Agreement with the Disney Channel. *PR Newswire*, 7 jan. 1993.

DirecTV(TM) Signs Third Major Motion Picture Studio; Universal Pictures to Be Distributed Direct-To-Home. *PR Newswire*, 7 jul. 1993.

DirecTV(TM) Successfully Launches Second Direct Broadcast Satellite; Premier DBS Service to Expand to 150 Channels. *PR Newswire*, 4 ago. 1994.

DirecTV(TM) To Carry New Network from Bloomberg and U.S. Chamber of Commerce. *PR Newswire*, 10 fev. 1994.

DOMINGUES, José Maurício. *A América Latina e a modernidade contemporânea: Uma interpretação sociológica*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

Echostar Communications Corporation Announces \$624 Million Financing. *PR Newswire*, 1 jun. 1994.

EISENSTADT, Shmuel. *Multiple Modernities*. New Jersey: Transaction Publishers, 2002.

ELLOWITZ, Howard. The roaring DBS receiver market. *Microwave Journal*, v. 34, n. 7, p. 24+, 1991.

ESPN Joins DirecTV(TM) Programming Lineup. *PR Newswire*, 5 jan. 1994.

EVANS, Peter. *Dependent Development: The Alliance of Multinational, State, and Local Capital in Brazil*. Princeton: Princeton University Press, 1979.

FABRIKANT, Geraldine. DirecTV to Buy a Major Rival for \$1.8 Billion. *The New York Times*, 23 jan. 1999.

FARHI, Paul. Hughes Deal to Unite Satellite TV Providers. *The Washington Post*, p. D12, 15 dez. 1998.

FCC. *Order and Authorization DA 99-633*. Washington, DC: Federal Communications Commission, 1 abr. 1999. Disponível em: <<http://transition.fcc.gov/Bureaus/International/Orders/1999/da990633.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

FCC. *FCC Declines to Approve Echostar-DirecTV Merger*. Washington, DC: Federal Communications Commission, 10 out. 2002a. Disponível em: <[http://web.archive.org/web/20030315051126/http://www.fcc.gov/Daily\\_Releases/Daily\\_Business/2002/db1010/DOC-227263A1.doc](http://web.archive.org/web/20030315051126/http://www.fcc.gov/Daily_Releases/Daily_Business/2002/db1010/DOC-227263A1.doc)>. Acesso em: 28 ago. 2012.

FCC. *Hearing Designation Order FCC 02-284*. Washington, DC: Federal Communications Commission, 18 out. 2002b. Disponível em: <[http://hraunfoss.fcc.gov/edocs\\_public/attachmatch/FCC-02-284A1.doc](http://hraunfoss.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/FCC-02-284A1.doc)>. Acesso em: 14 dez. 2011.

FCC. *Public Notice FCC 03-328*. Washington, DC: Federal Communications Commission, 2003. Disponível em: <[http://hraunfoss.fcc.gov/edocs\\_public/attachmatch/FCC-03-328A1.doc](http://hraunfoss.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/FCC-03-328A1.doc)>. Acesso em: 2 set. 2012.

FCC. *Memorandum Opinion and Order FCC 03-330*. Washington, DC: Federal Communications Commission, 2004. Disponível em: <[http://hraunfoss.fcc.gov/edocs\\_public/attachmatch/FCC-03-330A1.pdf](http://hraunfoss.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/FCC-03-330A1.pdf)>. Acesso em: 2 set. 2012.

FCC. *Memorandum Opinion and Order FCC 08-66*. Washington, DC: Federal Communications Commission, 2008. Disponível em: <[http://hraunfoss.fcc.gov/edocs\\_public/attachmatch/FCC-08-66A1.pdf](http://hraunfoss.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/FCC-08-66A1.pdf)>. Acesso em: 10 maio. 2011.

FERNANDES, Florestan. *A Revolução Burguesa no Brasil*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

FLIGSTEIN, Neil. *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press, 2001.

GIBBONS, Kent. "Deathstar" takes a holiday; ASkyB-EchoStar split could be irreparable. *Multichannel News*, v. 18, n. 18, p. 1+, 5 mai. 1997.

GIDDENS, Anthony. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979.

GIDDENS, Anthony. *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Unesp, 1990.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

HIGGINS, John. EchoStar nails \$335M in new DBS financing. *Multichannel News*, v. 15, n. 23, p. 4, 6 jun. 1994.

HOGAN, Monica. DBS Fire Sale: DirecTV Buys PrimeStar Assets. *Multichannel News*, v. 20, n. 4, p. 1, 25 jan. 1999.

Hughes Selects Thomson and News Datacom to Provide DirecTV Receiving System. *PR Newswire*, 3 fev. 1992.

Industry Leaders Introduce DirecTV Latin America. *PR Newswire*, 9 mar. 1995.

Latin American DTH share shuffling. *Screen Digest*, dez. 1998.

Liberty Media Completes Acquisition of Largest Stake in DIRECTV. *PR Newswire*, 27 fev. 2008.

Major Cable Programmers Sign with DirecTV(TM); GM Hughes Unit to Nationally Distribute TBS, USA Network, Sci-Fi, TNN, CMT, Family Ch. *PR Newswire*, 5 maio. 1993.

Matrixx Marketing Selected to Provide Nationwide Customer Service Center for DirecTV. *PR Newswire*, 9 set. 1992.

New Era in Home Entertainment Begins With Launch of North America's First Direct Broadcast Satellite. *PR Newswire*, dez. 1993.

Paramount Pictures Signs Pay-Per-View Output Agreement with DirecTV(TM). *PR Newswire*, 7 jan. 1993.

PARSONS, Patrick; FRIEDEN, Robert. *The Cable and Satellite Television Industries*. Needham: Allyn & Bacon, 1997.

POSSEBON, Samuel. *TV por assinatura: 20 anos de evolução*. São Paulo: ABTA, 2009.

PRADO, Luiz Carlos Delorme. *Relatório: Ato de Concentração nº 53500.029160/2004* (Globo Comunicações e Participações S/A, The DIRECTV Group, Inc e The News Corporation Limited). Brasília: Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 16 maio. 2006.

SEAC. *Parecer n.º 192 COGSE/SEAE/MF*. Brasília: Secretaria de Acompanhamento Econômico, 31 out. 2003. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/plenario/Sessao\\_Extra\\_33/Pareceres/ParecerSeae-2001-08012\\_003048-NeoTV\\_e\\_outras.pdf](http://www.cade.gov.br/plenario/Sessao_Extra_33/Pareceres/ParecerSeae-2001-08012_003048-NeoTV_e_outras.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2012.

Sony Pictures Entertainment Signs Pay-Per-View Output Agreement with DirecTV(TM). *PR Newswire*, 21 abr. 1993.

STEINER, Philippe. *Durkheim and the Birth of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 2010.

SWEDBERG, Richard. *Max Weber and the Idea of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1998.

TASCA, Eileen. Sky Latin America: a deep-pocket venture. *Video Age International*, v. 17, n. 8, p. 52, out. 1997.

THOMPSON, Rachel. 1990: pivotal year for DBS hopefuls. *Multichannel News*, v. 12, n. 1, p. 4, 7 jan. 1991.

THOMPSON, Rachel. HBO, Viacom take DBS plunge with Hubbard. *Multichannel News*, v. 14, n. 10, p. 1+, 8 mar. 1993.

VALOR ECONÔMICO. DirecTV aumenta fatia. *Valor Econômico*, São Paulo, 16 dez. 2010.

ZELIZER, Viviana. *The Social Meaning of Money*. New York: Basic Books, 1994.